Διοικητική Λογιστική

Κατάρτιση & υλοποίηση Προϋπολογισμών - Συστήματα ελέγχου προϋπολογισμών - Προϋπολογισμός Επενδύσεων

Σύγκριση χρηματοοικονομικής & διοικητικής λογιστικής

• Εκθέσεις προς φορείς <u>εκτός</u> Οργανισμού: ✓ Ιδιοκτήτες ✓ Δανειστές ✓ Φορολογικές αρχές ✓ Ελεγκτικές αρχές	• Εκθέσεις που απευθύνονται <u>εντός</u> του Οργανισμού: ✓ Σχεδιασμό ✓ Διοίκηση & παρακίνηση ✓ Έλεγχο ✓ Αξιολόγηση της απόδοσης
• Έμφαση στη συνοπτική παρουσίαση των οικονομικών συνεπειών ενεργειών που έγιναν <u>στο παρελθόν.</u>	• Έμφαση σε αποφάσεις που επηρεάζουν <u>το μέλλον</u>
• Έμφαση στην <u>αντικειμενικότητα</u> & επαληθευσιμότητα των δεδομένων.	• Έμφαση στη <u>βασιμότητα</u> των δεδομένων.
• Απαιτείται <u>ακρίβεια</u> πληροφοριών.	• Απαιτείται <u>έγκαιρη</u> πληροφόρηση.
• Παρουσιάζονται μόνο συνοπτικά δεδομένα για <u>ολόκληρο</u> τον Οργανισμό.	• Λεπτομερείς <u>τομεακές εκθέσεις</u> σχετικά με τμήματα, προϊόντα, πελάτες και εργαζόμενους.
• <u>Πρέπει</u> να ακολουθούν τις Γενικώς Αποδεκτές Λογιστικές Αρχές.	• <u>Δεν είναι απαραίτητο</u> να ακολουθούν τις Γενικώς Αποδεκτές Λογιστικές Αρχές.
• <u>Υποχρεωτική</u> για εξωτερικές εκθέσεις.	• <u>Δεν είναι υποχρεωτική</u>.

Δραστηριότητες Οργανισμού (δημόσιος ή ιδιωτικός - κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα)

- Ο **σχεδιασμός** περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, την επιλογή μιας πορείας δράσης και την αποσαφήνιση του τρόπου εφαρμογής της δράσης για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.
- Η **διοίκηση** και **παρακίνηση** αφορά στην κινητοποίηση του προσωπικού για την υλοποίηση σχεδίων και την εκτέλεση συνηθισμένων λειτουργιών.
- Ο **έλεγχος** αφορά στη διασφάλιση ότι θα υλοποιηθεί το σχέδιο και ότι θα υποστεί τις κατάλληλες τροποποιήσεις (λήψη διορθωτικών μέτρων), καθώς αλλάζουν τα δεδομένα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού. Οι <u>αναφορές απόδοσης</u> συγκρίνουν τα προϋπολογισθέντα με τα πραγματικά αποτελέσματα, επισημαίνοντας τυχόν προβλήματα και δυσλειτουργίες (διαδικασία <u>ανατροφοδότησης</u>).

<u>Αναγκαία η πληροφόρηση για το κόστος</u>

Μέθοδοι βελτίωσης της λειτουργίας ενός Οργανισμού

- Η **μέθοδος παραγωγής «Just – In – Time»** δίνει έμφαση στη μείωση των αποθεμάτων στο ελάχιστο δυνατό. Έτσι μειώνονται οι απαιτήσεις για κεφάλαιο κίνησης, αποδεσμεύονται χώροι, μειώνεται ο χρόνος διεκπεραίωσης, μειώνονται τα ελαττώματα και εξαλείφεται η σπατάλη.
- Ο **ανασχεδιασμός διαδικασιών** περιλαμβάνει την πλήρη αναμόρφωση των επιχειρηματικών διεργασιών, έτσι ώστε να εξαλειφθούν οι δραστηριότητες μη προστιθέμενης αξίας και να μειωθούν οι ευκαιρίες για λάθη. Βασίζεται περισσότερο σε εξωτερικούς ειδικούς και συνήθως επιβάλλεται από τα διευθυντικά στελέχη.
- Η **θεωρία των περιορισμών** δίνει έμφαση στη σημασία της αντιμετώπισης των περιορισμών του Οργανισμού. Περιορισμός είναι οτιδήποτε καθηλώνει τον Οργανισμό, οπότε οι προσπάθειες βελτίωσης εστιάζονται στον περιορισμό για να είναι αποτελεσματικές.
- Ο **ρόλος των δεοντολογικών κανόνων** (ηθικών προτύπων) σε μια προηγμένη οικονομία της αγοράς.

Διοίκηση ολικής ποιότητας: ο κύκλος σχεδιασμού – εκτέλεσης – ελέγχου - εφαρμογής

- Στόχος: η συνεχής βελτίωση
- Χαρακτηριστικά:

✓ Η εστίαση στην εξυπηρέτηση των πελατών

✓ Η συστηματική επίλυση προβλημάτων με χρήση ομάδων που απαρτίζονται από εργαζόμενους της παραγωγής κ.α.

«αυξάνει την παραγωγικότητα ενθαρρύνοντας τη χρήση της επιστήμης στη λήψη αποφάσεων και αποθαρρύνοντας την αντιπαραγωγική αμυντική συμπεριφορά»

Διοίκηση ολικής ποιότητας: ο κύκλος σχεδιασμού – εκτέλεσης – ελέγχου - εφαρμογής

Σχεδιασμός:

- ✓ μελέτη της τρέχουσας διεργασίας
- ✓ Συγκέντρωση δεδομένων
- ✓ Ανάλυση των δεδομένων για να εντοπιστούν πιθανές αιτίες
- ✓ Κατάστρωση σχεδίου για βελτίωση
- ✓ Λήψη απόφασης για τον τρόπο μέτρησης της βελτίωσης

Εκτέλεση:

- ✓ Εφαρμογή του σχεδίου (σε μικρή κλίμακα)
- ✓ Συγκέντρωση δεδομένων

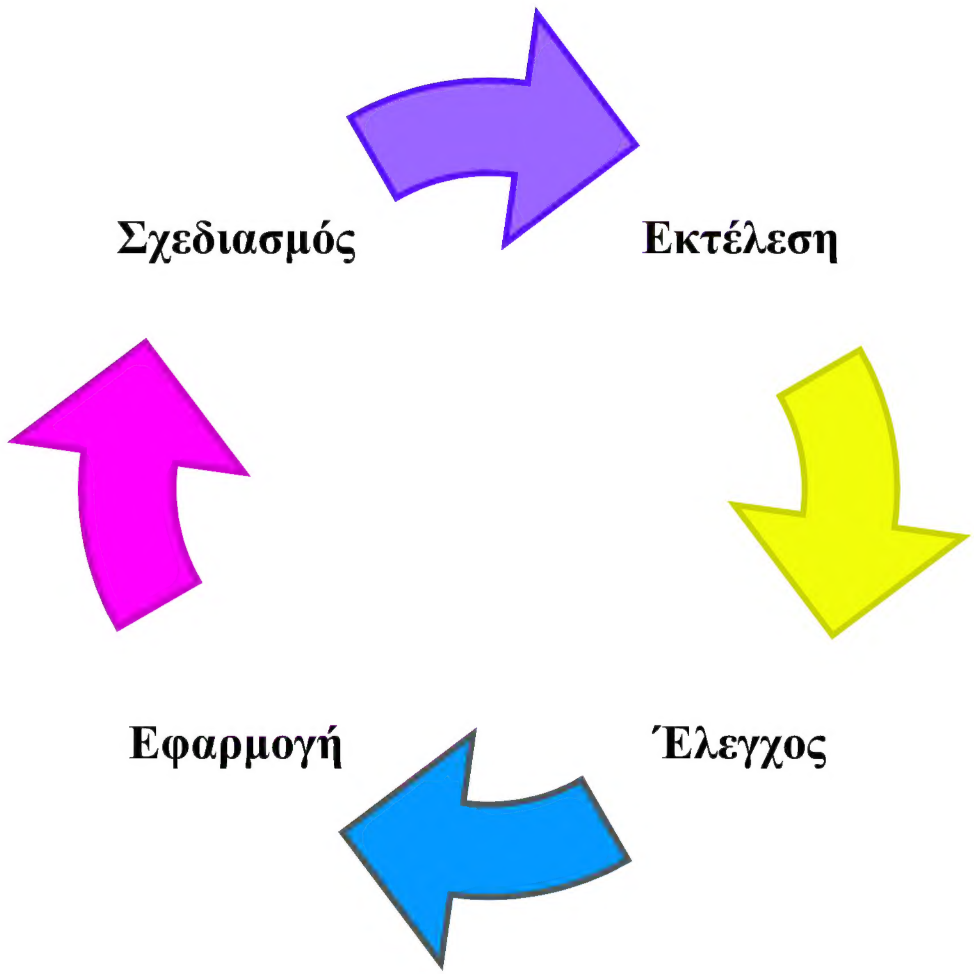
Έλεγχος:

- ✓ Αξιολόγηση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν κατά την εκτέλεση
- ✓ Σημειώθηκε η αναμενόμενη βελτίωση;

Εφαρμογή:

- ✓ Αν τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά, μονιμοποιείται η αλλαγή
- ✓ Αν όχι, νέα προσπάθεια από την αρχή

Διοίκηση ολικής ποιότητας: ο κύκλος σχεδιασμού – εκτέλεσης – ελέγχου - εφαρμογής



Γενικές ταξινομήσεις του κόστους

- **Κόστος** είναι η διάθεση ή επένδυση αγοραστικής δύναμης για την απόκτηση υλικών ή άυλων αγαθών και υπηρεσιών με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους για την πραγματοποίηση εσόδων από πωλήσεις ή την κάλυψη κοινωνικών αναγκών.

  Το κόστος εξαφανίζεται (εκπνέει) όταν πωλείται το αγαθό στο οποίο είναι ενσωματωμένο. Τότε μετατρέπεται σε έξοδο και βαρύνει το έσοδο που προκύπτει από την πώληση του. Αποτελεί ως τη στιγμή που το εμπόρευμα ή το έτοιμο προϊόν πωληθεί στοιχείο του ενεργητικού της επιχείρησης.

Είδη κατηγοριοποίησης του κόστους

1. Ανάλογα με το αν μπορούν να συσχετιστούν εύκολα (και χωρίς σημαντικό κόστος) ή δύσκολα με συγκεκριμένο τμήμα σε **άμεσα και έμμεσα**. Τα έμμεσα κόστη δημιουργούν την ανάγκη μερισμού (και επανεπιμερισμού) τους έτσι ώστε στο τέλος να επιβαρύνουν τα τμήματα, (κέντρα κόστους) και τα τελικά περιστατικά (φορείς κόστους) χάριν των οποίων πραγματοποιούνται.
2. Ανάλογα με τη συμπεριφορά του κόστους όταν μεταβάλλεται το επίπεδο δραστηριότητας της κοστολογικής μονάδας σε **σταθερά και μεταβλητά κόστη**.
3. Ανάλογα με το αν αφορούν τη διαδικασία **παραγωγής**\παροχής υπηρεσίας ή **κόστη περιόδου** (δηλαδή έξοδα)

Γενικές ταξινομήσεις του κόστους

- **<u>Κόστος παραγωγής ή κόστος προϊόντος ή αποθεματοποιήσιμο κόστος:</u>**

1. **Άμεσα υλικά:** είναι τα υλικά που γίνονται αναπόσπαστο τμήμα του τελικού προϊόντος, εντοπίζονται άμεσα και με ευχέρεια στο τελικό προϊόν (πρώτες ύλες).
2. **Άμεσο κόστος εργασίας:** ή χειροπιαστή εργασία που εντοπίζεται άμεσα στις επιμέρους μονάδες προϊόντος.
3. **Έμμεσο κόστος παραγωγής:** περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία κόστους μεταποίησης εκτός από τα άμεσα υλικά και το άμεσο κόστος εργασίας (π.χ. έμμεσα υλικά, έμμεσο κόστος εργασίας, δαπάνες φωτισμού και θέρμανσης, φόροι ακίνητης περιουσίας, αποσβέσεις, ασφάλιστρα, κ.α.)

- ➢ **Κόστος μετατροπής:** άμεσο κόστος εργασίας + έμμεσο κόστος παραγωγής
- ➢ **Βασικό κόστος:** άμεσα υλικά + άμεσο κόστος εργασίας
- **Μη παραγωγικό κόστος:**
  - ✓Κόστος μάρκετινγκ ή πωλήσεων (δαπάνες λήψης και εκτέλεσης παραγγελιών)
  - ✓Κόστος διοίκησης ή διοικητικό κόστος (δαπάνες γενικής διοίκησης)

Γενικές ταξινομήσεις του κόστους

Το κόστος εμφανίζεται ως δαπάνη στα αποτελέσματα χρήσης που επωφελείται από το κόστος (π.χ. προπληρωμή ασφαλίστρων – εμφάνιση στον ισολογισμό).

Αρχή της αντιστοιχίας: η δαπάνη που πραγματοποιείται για να προκύψει ένα συγκεκριμένο έσοδο πρέπει να αναγνωρίζεται ως δαπάνη στην ίδια περίοδο που δημιουργείται το έσοδο (λογιστική βάσει δεδουλευμένων)

•**Κόστος προϊόντος ή αποθεματοποιήσιμο κόστος:** όλα τα στοιχεία κόστους που εμπλέκονται στην αγορά ή στην παραγωγή των προϊόντων. Για τα παραχθέντα προϊόντα, το κόστος αυτό περιλαμβάνει τα άμεσα υλικά, το άμεσο κόστος εργασίας και το έμμεσο κόστος παραγωγής. Αντιμετωπίζεται ως δαπάνη κατά την περίοδο που πωλούνται τα σχετικά προϊόντα.

•**Κόστος περιόδου:** όλα τα στοιχεία κόστους που δεν περιλαμβάνονται στο κόστος προϊόντος (π.χ. ενοίκια, δαπάνες πωλήσεων και διοίκησης, κ.α.) Εμφανίζονται στα αποτελέσματα χρήσης ως δαπάνες κατά την περίοδο που δημιουργήθηκαν.

Κατηγορίες κόστους στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις

•**<u>Ισολογισμός</u>:** η οικονομική κατάσταση που εμφανίζει σε ορισμένη χρονική στιγμή την επιχειρηματική ή επαγγελματική περιουσία

✓Τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης = Ενεργητικό

✓Οι υποχρεώσεις = Παθητικό

✓τα ίδια κεφάλαια ή καθαρή θέση = Παθητικό

Ενεργητικό = Παθητικό

Κατηγορίες κόστους στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις

Το Ενεργητικό διακρίνεται σε:

➢**Πάγιο ενεργητικό:** περιλαμβάνει τα περιουσιακά στοιχεία (αγαθά, αξίες και δικαιώματα) που προορίζονται να παραμείνουν μακροχρόνια και με την ίδια περίπου μορφή στην επιχείρηση με στόχο να χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των σκοπών της, καθώς και οι συμμετοχές στο κεφάλαιο άλλων επιχειρήσεων.

➢**Κυκλοφορούν ενεργητικό:** περιλαμβάνει τα περιουσιακά στοιχεία (αγαθά, αξίες, δικαιώματα), που μπορούν να ρευστοποιηθούν εντός της επόμενης χρήσης, δηλ.:

✓Τα αποθέματα (πρώτες ύλες, ημιτελή και έτοιμα προϊόντα)

✓Τις απαιτήσεις (από πελάτες, χρεώστες)

✓Τα χρεόγραφα (π.χ. μετοχές, ομόλογα, μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων, κ.λπ.)

✓Τα διαθέσιμα (μετρητά στο ταμείο, καταθέσεις σε τράπεζες)

Κατηγορίες κόστους στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις

- **<u>Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης</u>:** εμφανίζει το οικονομικό αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημία) που η επιχείρηση πέτυχε κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου, καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος. Σύνδεση ισολογισμού με «Λογαριασμό Αποτελέσματα Χρήσεως»

Παρουσίαση των ταξινομήσεων του κόστους

Σκοπός της ταξινόμησης του κόστους

- Σύνταξη εξωτερικών χρημ/κών καταστάσεων (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης)

- Πρόβλεψη της συμπεριφοράς του κόστους ως αντίδραση σε μεταβολές στη δραστηριότητα

Κατηγορίες κόστους

- **Κόστος προϊόντος** (αποθεμ/μο)
  - ✓ Άμεσα υλικά
  - ✓ Άμεσο κόστος εργασίας
  - ✓ Έμμεσο κόστος παραγωγής
- **Κόστος περιόδου** (δαπανηθέν)
  - ✓ Μη παραγωγικό κόστος
    - Κόστος μάρκετινγκ
    - Κόστος διοίκησης

- Μεταβλητό κόστος (ανάλογα με τη δραστηριότητα)
- Σταθερό κόστος (αμετάβλητο στο σύνολό του)

Παρουσίαση των ταξινομήσεων του κόστους (συνέχεια)

Σκοπός της ταξινόμησης του κόστους

- Καταλογισμός δαπανών σε αντικείμενα κόστους όπως τμήματα ή προϊόντα
- Λήψη αποφάσεων

Κατηγορίες κόστους

- άμεσο κόστος (μπορεί να εντοπιστεί εύκολα)
- Έμμεσο κόστος (δεν μπορεί να εντοπιστεί εύκολα, πρέπει να επιμεριστεί)
- Διαφορικό κόστος (διαφέρει από τη μια εναλλακτική λύση στην άλλη)
- Πραγματοποιηθέν κόστος (παρελθόν κόστος που δεν επηρεάζεται από μια απόφαση)
- Κόστος ευκαιρίας (χαμένο όφελος)

Γενικές ταξινομήσεις του κόστους

Η πρόβλεψη της συμπεριφοράς του κόστους (αντίδραση του κόστους στις μεταβολές της δραστηριότητας): το κόστος κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες:

Σταθερό είναι το κόστος που παραμένει αμετάβλητο στο σύνολό του ανεξάρτητα από τις μεταβολές στο επίπεδο της δραστηριότητας μέσα στο σχετικό πεδίο. Αν εκφραστεί κατά μονάδα, τότε μεταβάλλεται αντιστρόφως ανάλογα προς το επίπεδο της δραστηριότητας.

Μεταβλητό κόστος είναι το κόστος που μεταβάλλεται ευθέως ανάλογα προς τις μεταβολές στο επίπεδο δραστηριότητας. Το μεταβλητό κόστος είναι σταθερό ανά μονάδα προϊόντος.

Γενικές ταξινομήσεις του κόστους

Ο καταλογισμός του κόστους σε αντικείμενα κόστους:

- **Άμεσο κόστος** είναι το κόστος που μπορεί να ανευρεθεί εύκολα και γρήγορα σε επιμέρους μονάδες προϊόντος. **Άμεσο κόστος εργασίας** ή χειροπιαστό κόστος εργασίας είναι το κόστος που ανιχνεύεται εύκολα και άμεσα στις επιμέρους μονάδες προϊόντος.
- **Έμμεσο κόστος** αντίθετα είναι το κόστος που δεν μπορεί να ανευρεθεί εύκολα και γρήγορα στο συγκεκριμένο προς εξέταση αντικείμενο κόστους. **Έμμεσο κόστος εργασίας** είναι το μη άμεσα ανιχνεύσιμο κόστος εργασίας (π.χ. κόστος εποπτών, εργατών αποθήκης, κ.λπ.).

Γενικές ταξινομήσεις του κόστους

Ο υπολογισμός του κόστους για την λήψη αποφάσεων:

- **κόστος ευκαιρίας:** είναι το ενδεχόμενο όφελος που θυσιάζεται όταν επιλέγεται μια εναλλακτική λύση αντί κάποιας άλλης.
- **διαφορικό κόστος ή αυξανόμενο\μειούμενο εναλλακτικό κόστος και τα διαφορικά έσοδα:** η διαφορά του κόστους ανάμεσα σε δύο εναλλακτικές λύσεις, και διαφορικό έσοδο είναι η διαφορά του κόστους ανάμεσα σε δύο εναλλακτικές λύσεις
- **πραγματοποιηθέν κόστος:** κάθε κόστος που έχει δημιουργηθεί και δεν μπορεί να μεταβληθεί με τη λήψη οποιασδήποτε τωρινής ή μελλοντικής απόφασης.

Κατάρτιση προϋπολογισμών ή σχεδιασμός των κερδών

- **Βραχυχρόνιος και Μακροχρόνιος Σχεδιασμός:** στόχοι → εντοπισμός των εναλλακτικών λύσεων → επιλογή καταλληλότερης λύσης. **κατάρτιση προϋπολογισμού**
- **Προϋπολογισμός:** ένα αναλυτικό σχέδιο για το μέλλον, που αποτυπώνει την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο.
- **Συνολικός προϋπολογισμός:** μια σύνοψη των σχεδίων του Οργανισμού. Ορίζει συγκεκριμένους στόχους για την παραγωγή, τη διανομή, τις χρηματοδοτικές δραστηριότητες, τις πωλήσεις. Αποτελεί μια σφαιρική εικόνα των σχεδίων για το μέλλον και για τον τρόπο που θα επιτευχθούν αυτά τα σχέδια.

Καταλήγει σε:

✓προϋπολογισμό μετρητών,

✓προϋπολογιζόμενη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης,

✓προϋπολογιζόμενο ισολογισμό.

Κατάρτιση προϋπολογισμών

- **Επιλογή χρονικής περιόδου αναφοράς:** ετήσιοι, μακροχρόνιοι, συνεχείς ή διαρκείς προϋπολογισμοί.
- **Συνεχής ή διαρκής προϋπολογισμός** είναι ένας 12μηνος προϋπολογισμός που κυλίεται στον επόμενο μήνα ή τρίμηνο, καθώς ολοκληρώνεται ο τρέχων μήνας ή το τρίμηνο. Με την προσέγγιση αυτή υπάρχει λιγότερος κίνδυνος για εστίαση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.
- **Βάση αναφοράς:** προϋπολογισμός του παρελθόντος έτους & προϋπολογισμός μηδενικής βάσης.
- **Σχέση σχεδιασμού και ελέγχου:** Ο σχεδιασμός (planning) περιλαμβάνει την ανάπτυξη στόχων και την κατάρτιση ποικίλων προϋπολογισμών για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο έλεγχος (control) περιλαμβάνει τις ενέργειες που γίνονται, ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν στη φάση του σχεδιασμού και όλα τα τμήματα του Οργανισμού να συνεργαστούν προς την επίτευξη αυτών των στόχων. Για να είναι απόλυτα αποτελεσματικό ένα σύστημα κατάρτισης προϋπολογισμών πρέπει να εξασφαλίζει και το σχεδιασμό και τον έλεγχο.

Κατάρτιση προϋπολογισμών – πλεονεκτήματα

- Παρέχουν το μέσο μετάδοσης των σχεδίων των διευθυντικών στελεχών σε όλα τα κλιμάκια του Οργανισμού.
- Υποχρεώνουν τα στελέχη να σκεφτούν το μέλλον και να καταστρώσουν σχέδια γι' αυτό (**λογιστική με βάση το χώρο ευθύνης – αυτοεπιβαλλόμενος ή συμμετοχικός προϋπολογισμός**).
- Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού προσφέρει ένα μέσο κατανομής πόρων σε εκείνα τα τμήματα του Οργανισμού, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα.
- Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού μπορεί να αποκαλύψει πιθανά προβλήματα, πριν αυτά εκδηλωθούν.
- Οι προϋπολογισμοί συντονίζουν τις δραστηριότητες ολόκληρου του Οργανισμού ολοκληρώνοντας τα σχέδια των επιμέρους τμημάτων. Η κατάρτιση προϋπολογισμού βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες όλων στον Οργανισμό συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση.
- Οι προϋπολογισμοί καθορίζουν σκοπούς και στόχους που μπορούν να παίξουν ρόλο <u>προτύπων βέλτιστης πρακτικής</u> για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.

Συνολικός προϋπολογισμός = χωριστοί αλλά συσχετιζόμενοι προϋπολογισμοί

1. **Ο προϋπολογισμός πωλήσεων**: είναι μια αναλυτική κατάσταση που παρουσιάζει τις προσδοκώμενες πωλήσεις για την περίοδο που αφορά τον προϋπολογισμό, εκφραζόμενες τόσο σε χρηματικές μονάδες όσο και σε μονάδες προϊόντος. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων βοηθά στον καθορισμό του αριθμού των μονάδων προϊόντος που πρέπει να παραχθούν και αποτελεί κομβικό σημείο στην όλη διαδικασία του προϋπολογισμού.

Συνολικός προϋπολογισμός = χωριστοί αλλά συσχετιζόμενοι προϋπολογισμοί

2. Ο προϋπολογισμός παραγωγής: ένα αναλυτικό σχέδιο που δείχνει τον αριθμό των μονάδων που πρέπει να παραχθούν στη διάρκεια μιας περιόδου για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τόσο σε πωλήσεις, όσο και σε αποθέματα. Ο προϋπολογισμός παραγωγής χρησιμοποιείται για τον καθορισμό:

- ✓του **προϋπολογισμού των άμεσων υλικών:** το αναλυτικό σχέδιο που δείχνει τις ποσότητες των πρώτων υλών που πρέπει να αγοραστούν για να καλυφθούν οι ανάγκες της παραγωγής και οι ανάγκες για αποθέματα,
- ✓του **προϋπολογισμού άμεσης εργασίας:** το αναλυτικό σχέδιο που δείχνει τις ανάγκες σε εργατικό δυναμικό σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο,
- ✓του **προϋπολογισμού του έμμεσου κόστους παραγωγής:** το αναλυτικό σχέδιο που δείχνει το κόστος παραγωγής, πλην των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας, που θα δημιουργηθεί στη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου.

Κατάρτιση προϋπολογισμών ή σχεδιασμός των κερδών

- Στη συνέχεια οι προϋπολογισμοί αυτοί συνδυάζονται με στοιχεία του προϋπολογισμού πωλήσεων και του **προϋπολογισμού δαπανών πωλήσεων και διοίκησης** και καταρτίζεται ο **προϋπολογισμός μετρητών.** Ο προϋπολογισμός μετρητών είναι το αναλυτικό σχέδιο που αποτυπώνει πως θα εξασφαλιστούν οι ταμειακοί πόροι και πως θα χρησιμοποιηθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Κατάρτιση προϋπολογισμών ή σχεδιασμός των κερδών

- Ο προϋπολογισμός μετρητών περιλαμβάνει τα εξής μέρη:

1. **το τμήμα εισπράξεων:** είναι ο κατάλογος με όλες τις εισροές μετρητών, πλην των χρηματοδοτήσεων που αναμένονται κατά τη διάρκεια της περιόδου αναφοράς του προϋπολογισμού.
2. **το τμήμα εκταμιεύσεων:** περιλαμβάνει όλες τις πληρωμές με μετρητά που έχουν προγραμματιστεί για την περίοδο αναφοράς του προϋπολογισμού (αγορές πρώτων υλών, πληρωμές άμεσης εργασίας, έμμεσο κόστος παραγωγής, αγορές μηχανημάτων, μερίσματα, κ.λπ.).

Κατάρτιση προϋπολογισμών ή σχεδιασμός των κερδών

3. **το τμήμα ταμειακών ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων:** αν υπάρχει ταμειακό έλλειμμα, στη διάρκεια της περιόδου αναφοράς του προϋπολογισμού, τότε ο Οργανισμός πρέπει να δανειστεί κεφάλαια. Στην **περίπτωση ταμειακού πλεονάσματος**, τότε μπορεί να επιστραφούν τα κεφάλαια δανεισμού ή το πλεόνασμα να επενδυθεί.
4. **το τμήμα χρηματοδότησης:** περιλαμβάνει τα δάνεια, τις αποπληρωμές δανείων και τις καταβολές τόκων που προβλέπονται για την περίοδο αναφοράς του προϋπολογισμού. Η συνήθης ανάλυση του προϋπολογισμού μετρητών είναι όσον δυνατόν μικρότερης διάρκειας (μηνιαία, εβδομαδιαία ή και ημερήσια).

Κατάρτιση προϋπολογισμών ή σχεδιασμός των κερδών

- Με βάση τα δεδομένα των προηγούμενων καταστάσεων καταρτίζονται:

➢ Τα **προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσης** είναι μια από τις σημαντικότερες εκθέσεις στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού, γιατί παρουσιάζουν τα προβλεπόμενα κέρδη του Οργανισμού για την επόμενη περίοδο προϋπολογισμού και αποτελούν το πρότυπο αναφοράς, με βάση το οποίο μπορεί να μετρηθεί η μετέπειτα απόδοση του Οργανισμού.

➢ Ο **προϋπολογιζόμενος ισολογισμός** καταρτίζεται με βάση τον τρέχοντα ισολογισμό, ο οποίος προσαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που εμφανίζονται στους άλλους προϋπολογισμούς.

Προϋπολογισμός Επενδύσεων

Προϋπολογισμός επενδύσεων: ο τρόπος σχεδιασμού σημαντικών δαπανών σε ένα Οργανισμό για προγράμματα που έχουν μακροπρόθεσμες συνέπειες.

Από τα προγράμματα επενδύσεων που σχεδιάζονται και τα οποία απαιτούν δέσμευση κεφαλαίων στο παρόν, για επίτευξη αύξησης των εσόδων ή μείωσης του κόστους στο μέλλον, θα πρέπει να επιλεγούν εκείνα που παρουσιάζουν τις **καλύτερες αποδόσεις**.

Προϋπολογισμός Επενδύσεων

Σχετικές αποφάσεις:

✓**μείωση του κόστους** (π.χ. πρέπει να αγοραστούν καινούργια μηχανήματα;)

✓**επέκταση** (π.χ. πρέπει να κατασκευαστεί καινούργια πτέρυγα σε ένα νοσοκομείο για επέκταση της δυναμικότητας του;)

✓**επιλογή μηχανημάτων** (ποιο από άποψη κόστους είναι πιο αποτελεσματικό να αγοραστεί;)

✓**αγορά ή ενοικίαση** (συμφέρει η αγορά ή η μακροχρόνια μίσθωση ακινήτου για τις εγκαταστάσεις;)

✓**αντικατάσταση μηχανημάτων** (αντικατάσταση τώρα ή αργότερα ενός παλιού μηχανήματος;).

Προϋπολογισμός Επενδύσεων

<u>Οι αποφάσεις ανίχνευσης</u>: αν ένα προταθέν πρόγραμμα ικανοποιεί κάποιο προκαθορισμένο πρότυπο αποδοχής, λχ. μια εταιρεία ακολουθεί την πολιτική αποδοχής προγραμμάτων μόνο αν υπόσχονται απόδοση άνω του 10% επί της επένδυσης. Το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης είναι το ελάχιστο ποσοστό απόδοσης που πρέπει να προσφέρει ένα επενδυτικό πρόγραμμα για να γίνει αποδεκτό.

<u>Οι αποφάσεις επιλογής</u>: αφορούν στην επιλογή ανάμεσα σε πολλά ανταγωνιστικά σχέδια δράσης, λ.χ. η απόφαση για ποιο μηχάνημα αξονικού τομογράφου, από τους υφιστάμενους τύπους στην αγορά, θα αγοραστεί είναι μια απόφαση επιλογής.

Προϋπολογισμός Επενδύσεων

Για την επιλογή ανάμεσα σε διαφορετικά επενδυτικά προγράμματα λαμβάνεται υπόψη η **διαχρονική αξία του χρήματος.** Τα προγράμματα που υπόσχονται **αποδόσεις νωρίτερα** είναι προτιμότερα από εκείνα που υπόσχονται αποδόσεις αργότερα.

Οι τεχνικές κατάρτισης του προϋπολογισμού επενδύσεων που λαμβάνουν υπόψη τους αυτά τα δυο χαρακτηριστικά είναι αυτές που περιλαμβάνουν **προεξοφλημένες ταμειακές ροές** (προεξόφληση –παρούσα αξία – ετήσια ροή – προεξοφλητικό επιτόκιο – σύνθετος τόκος).

Προϋπολογισμός Επενδύσεων

Κατά τη λήψη των αποφάσεων η έμφαση δίνεται στο χρόνο που πραγματοποιούνται οι ταμειακές ροές και όχι στο καθαρό λογιστικό κέρδος και αυτό γιατί ο λογιστικός υπολογισμός του καθαρού κέρδους στηρίζεται σε συσσωρεύσεις που δεν λαμβάνουν υπόψη τους το χρόνο κατά τον οποίο πραγματοποιούνται οι ταμειακές ροές προς και από τον Οργανισμό.

Ως **τυπικές ταμειακές εκροές** θεωρούνται η αρχική επένδυση σε μηχανήματα ή άλλα περιουσιακά στοιχεία, κόστος εγκατάστασης, η απαίτηση για αύξηση του **κεφαλαίου κίνησης**, οι δαπάνες για επιπλέον λειτουργικό κόστος, κ.α. (οι αποσβέσεις συνιστούν ταμειακή εκροή;)

Ένα επενδυτικό πρόγραμμα ή θα μειώσει το κόστος ή θα αυξήσει τα έσοδα. Μια μείωση στο κόστος είναι ισοδύναμη με μια αύξηση στα έσοδα.

ΠΔΕ -Χρησιμοποίηση προεξοφλημένων ταμειακών ροών για την ανάλυση μιας επενδυτικής πρότασης:

➢**Η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας:** οι μελλοντικές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στην παρούσα αξία τους έτσι που να μπορούν να συγκριθούν σωστά με τις **τρέχουσες δαπάνες σε μετρητά**. Η διαφορά ανάμεσα στην παρούσα αξία των ταμειακών εισροών ενός προγράμματος και στην παρούσα αξία των ταμειακών εκροών του προγράμματος ονομάζεται **καθαρή παρούσα αξία του προγράμματος**. Η καθαρή παρούσα αξία καθορίζει αν ένα πρόγραμμα αποτελεί μια αποδεκτή ή μη επένδυση, αν δηλ. η καθαρή παρούσα αξία είναι αρνητική το πρόγραμμα απορρίπτεται. Το προεξοφλητικό επιτόκιο στη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας είναι συνήθως ένα ελάχιστο απαιτούμενο ποσό απόδοσης, όπως το κόστος κεφαλαίου του Οργανισμού.

Προϋπολογισμός Επενδύσεων

➢**Η μέθοδος του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης (ή μέθοδος του χρονικά προσαρμοσμένου συντελεστή απόδοσης)**. Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης είναι το ποσοστό απόδοσης, το οποίο υπόσχεται ένα επενδυτικό πρόγραμμα στη διάρκεια της ωφέλιμης ζωής του.

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης υπολογίζεται με την εύρεση του προεξοφλητικού επιτοκίου που εξισώνει την παρούσα αξία των ταμειακών εκροών ενός προγράμματος με την παρούσα αξία των ταμειακών εισροών του, ή με άλλα λόγια ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης είναι εκείνο το προεξοφλητικό επιτόκιο που κάνει την καθαρή παρούσα αξία του προγράμματος ίση με μηδέν. Αν ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης είναι μικρότερος από το ελάχιστο απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης της εταιρείας, το πρόγραμμα απορρίπτεται.

Προϋπολογισμός Επενδύσεων

- **<u>Αντίκτυπος πληθωρισμού</u>:** εξαρτάται από τον **τρόπο υπολογισμού του κόστους κεφαλαίου:**

✓ αν ο υπολογισμός βασίστηκε στο <u>αγοραίο ποσοστό απόδοσης</u> των διαφόρων πηγών χρηματοδότησης (ίδια κεφάλαια, δάνεια), τότε αυτό το αγοραίο ποσοστό απόδοσης περιλαμβάνει τον προσδοκώμενο πληθωρισμό. Όσο υψηλότερο είναι το προσδοκώμενο ποσοστό πληθωρισμού, τόσο υψηλότερο είναι το αγοραίο ποσοστό απόδοσης των δανείων και των ίδιων κεφαλαίων, αν αφαιρέσουμε την πληθωριστική επίπτωση από το αγοραίο ποσοστό απόδοσης, το αποτέλεσμα ονομάζεται <u>πραγματικό ποσοστό απόδοσης</u>.

Προϋπολογισμός Επενδύσεων

- **<u>Αντίκτυπος πληθωρισμού</u>:** εξαρτάται από τον **τρόπο υπολογισμού του κόστους κεφαλαίου:**

✓ Κατά την ανάλυση της καθαρής παρούσας αξίας, αν χρησιμοποιείται το **αγοραίο κόστος κεφαλαίου** για την προεξόφληση των ταμειακών ροών, τότε οι ταμειακές ροές πρέπει να προσαρμοστούν προς τα άνω για να αντικατοπτρίζουν τις επιπτώσεις του πληθωρισμού στις επόμενες περιόδους.

✓ αν στην ανάλυση χρησιμοποιείται **το πραγματικό κόστος του κεφαλαίου** δεν απαιτείται να προσαρμοσθούν οι ταμειακές ροές, δεδομένου ότι οι πληθωριστικές επιπτώσεις έχουν αφαιρεθεί από το ποσοστό προεξόφλησης.

Ελαστικοί προϋπολογισμοί

Το έμμεσο κόστος, αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο κόστους και ο έλεγχός του αποτελεί προτεραιότητα για όλους τους Οργανισμούς. Δυσχέρειες ελέγχου του έμμεσου κόστους:

- ✓ **αποτελείται από πολλά ξεχωριστά στοιχεία κόστους,**
- ✓ **ένα μέρος του είναι μεταβλητό κόστος, ένα άλλο είναι σταθερό και κάποιο είναι μίγμα σταθερού και μεταβλητού κόστους.**

Κατά την ανάλυση του έμμεσου κόστους διακρίνουμε ανάμεσα στο μεταβλητό έμμεσο κόστος που στο σύνολό του κυμαίνεται αναλογικά με τις μεταβολές στη δραστηριότητα και στο σταθερό έμμεσο κόστος που δεν μεταβάλλεται μέσα στο σχετικό εύρος. Η διάκριση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία κατά την κατάρτιση ελαστικών προϋπολογισμών και κατά τον υπολογισμό των αποκλίσεων του έμμεσου κόστους.

Στατικοί ≠ Ελαστικοί προϋπολογισμοί

Στατικός προϋπολογισμός: ένας προϋπολογισμός που καταρτίζεται στην αρχή της περιόδου προϋπολογισμού και ισχύει μόνο για το σχεδιασμένο επίπεδο δραστηριότητας.

Ελαστικός προϋπολογισμός: ένας προϋπολογισμός που είναι σχεδιασμένος να καλύπτει ένα εύρος δραστηριοτήτων και ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό προϋπολογιζόμενων στοιχείων κόστους σε οποιοδήποτε σημείο μέσα σε αυτό το εύρος για σύγκριση με το πραγματικό κόστος που δημιουργείται.

Ελαστικοί προϋπολογισμοί

Ο ελαστικός προϋπολογισμός δείχνει ποιο είναι το κόστος στα διάφορα επίπεδα δραστηριότητας, **λαμβάνει δηλ. υπόψη του τις αλλαγές στο κόστος,** που συμβαίνουν ως αποτέλεσμα μεταβολών στη δραστηριότητα. Το ποσό του ελαστικού προϋπολογισμού για ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας καθορίζεται διαφορετικά ανάλογα με το αν το κόστος είναι μεταβλητό ή σταθερό.

Αν κάποιο κόστος είναι μεταβλητό, το ποσό του ελαστικού προϋπολογισμού υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας το κόστος ανά μονάδα δραστηριότητας επί το επίπεδο δραστηριότητας που καθορίζεται για τον ελαστικό προϋπολογισμό. Αν κάποιο κόστος είναι σταθερό, τότε χρησιμοποιείται το αρχικό συνολικό προϋπολογισθέν κόστος ως ποσό του ελαστικού προϋπολογισμού.

Ελαστικοί προϋπολογισμοί

Η μέθοδος των ελαστικών προϋπολογισμών χρησιμοποιείται για την κατάρτιση αναφορών απόδοσης, που αφορούν:

- **στις αποκλίσεις του μεταβλητού έμμεσου κόστους** (απόκλιση δαπάνης (τιμής) και απόκλιση αποδοτικότητας.
- **στις αποκλίσεις του σταθερού έμμεσου κόστους** (απόκλιση του προϋπολογισμού και απόκλιση όγκου).

Το άθροισμα των ανωτέρω αποκλίσεων ισούται με την αρνητική ή τη θετική διαφορά καταλογισμού του έμμεσου κόστους για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.